

## Trabajo Fin de Grado

### Liderazgo en las empresas del IBEX 35: Presencia femenina y Planes de Igualdad

Autora

Lucía Martín Génova

Directoras

Isabel Brusca Alijarde

Margarita Labrador Barrafón

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza

2019-2020



## **RESUMEN**

La batalla ininterrumpida por la igualdad de género en el ámbito laboral es una de las prioridades en nuestra sociedad. Afortunadamente a medida que pasa el tiempo, son menores las barreras que se encuentran las mujeres en su lugar de trabajo. No obstante, estas se multiplican a medida que las trabajadoras van adquiriendo puestos con mayor responsabilidad. Por otra parte, esta lamentable realidad se distancia de los estudios que demuestran el beneficio que genera la diversidad de género en las empresas, especialmente en puestos más altos, donde enriquece la toma de decisiones.

Este trabajo analiza en primer lugar, la productividad atribuida a la diversidad de género dentro de las compañías, pasando posteriormente a analizar la normativa establecida durante las últimas décadas en nuestro país. A continuación, se realiza un estudio sobre la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas participantes en el Ibex 35 y se estudian sus Planes de Igualdad. Finalmente, se analiza la correlación entre la presencia de mujeres en el Consejo y el contenido de estos documentos.

Esta obligación por parte de las organizaciones de elaborar el Plan de Igualdad, ha marcado un punto de inflexión en la lucha por la igualdad de género en las empresas, y en este trabajo, se reflejará la realidad de su funcionalidad. Finalmente, observaremos aspectos en referencia a la igualdad de género realizados por algunas de las empresas de Ibex 35.

## **ABSTRACT**

The uninterrupted battle for gender equality in the workplace is one of the priorities in our society. Fortunately, the barriers that women find at work are becoming smaller. Nevertheless, these multiply as women workers become more responsible. On the other hand, this unfortunate reality distances itself from studies that demonstrate the benefit of gender diversity in companies, especially in higher positions, where it enriches decision-making.

This work analyses firstly, the productivity attributed to gender diversity within companies, then analyzes the regulations established during the last decades in our country. A study on the female presence on the Boards of Directors of the companies participating in Ibex 35 is then carried out and their Equality Plans are studied. Finally,

the correlation between the presence of women in the Council and the content of these documents is studied.

This obligation on the part of organizations to produce this report has marked a turning point in the fight for gender equality in enterprises, and this work will reflect the reality of its functionality. Finally, we will look at aspects of gender equality made by some of Ibex 35's companies.

# ÍNDICE

1. Introducción	7
2. Mujer en el mercado laboral	9
2.1. Mujer y productividad en la empresa	9
2.2. Barreras de entrada a la mujer	12
2.3. Contexto y normativa sobre la igualdad en los puestos de dirección	16
3. Mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35. Análisis de la evolución y situación actual	18
4. Las medidas para la mejora de la igualdad en las empresas del IBEX: los Planes de Igualdad	23
4.1. Los Planes de Igualdad en la normativa española	23
4.2. Análisis de los Planes de Igualdad de las empresas del Ibex 35	24
5. Análisis de la relación entre Planes de Igualdad y mujeres en los Consejos de Administración	27
5.1. Correlación entre los Planes de Igualdad y la presencia femenina en las empresas del Ibex 35	27
5.2. Particularidades de las empresas del Ibex 35 en términos de igualdad	29
5.3. Indicadores de igualdad y empresas del Ibex 35	33
6. Conclusiones	36
7. Bibliografía	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Evolución de la distribución porcentual de la contratación por jornada laboral y género. Pág 14.

Gráfico 2. Trabajo flexible. Aspectos culturales (% de organizaciones). Pág 17.

Gráfico 3. Gráfico de porcentaje de género en los Consejos de Administración del Ibex de mayor a menor por su presencia femenina en 2020. Pág 21.

Gráfico 4. Sectores laborales con mayor presencia femenina en el Ibex 35. Pág 23.

Gráfico 5. Comparativa entre la cantidad de ítems de cada PI respecto a su presencia femenina en su Consejo de Administración. Pág 27.

Gráfico 6. Gráfico de dispersión entre el número de ítems de los PI y porcentajes de presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas del Ibex. Pág. 29.

Gráfico 7. Representación de cada distintivo por porcentajes de las empresas del Ibex 35 en 2020. Pág 36.

Tabla 1. Agrupación del total de consejeras del Ibex 35 según su puesto en los años 2017 y 2018.

Tabla 2. Porcentaje por género en los Consejos de Administración en las empresas del Ibex 35. Pág 20.

Tabla 3. Contenidos de los PI de las empresas del Ibex según los ítems elegidos para el estudio. Pág 25.

Tabla 4. Agrupación de los resultados por ítem de la tabla 3. Pág 26.

Tabla 5. Distintivos conseguidos de cada empresa del Ibex 35 en 2020. Pág 35.

## ABREVIATURAS

PI: Plan de Igualdad

CBG: Código de Buen Gobierno

Telecom: Telecomunicaciones

CUBG: Código Unificado de Buen Gobierno

CEO: Chief Executive Officer

EPA: Encuesta de Población Activa

INE: Instituto Nacional de Estadística

M: mujeres

H: hombres

UE: Unión Europea

## **1. INTRODUCCIÓN**

El acceso y la presencia de la mujer en el mundo laboral ha demostrado su beneficio, tanto en términos económicos, aumentando la productividad en las compañías como proporcionando diversidad e innovación. Numerosos estudios puntualizan esta rentabilidad empresarial, por ejemplo, en costes, crecimiento del negocio o creatividad (Castaño, de Fuentes y Laffarga, 2009).

Por otra parte, el sector femenino se ha ido encontrando numerosos inconvenientes en su camino a la completa igualdad de género. La cultura tradicional, religiosa o el escaso acceso a una educación de calidad son posibles ejemplos de ello, esto se une a las escasas leyes existentes que regulan la conciliación laboral-personal-familiar (Chinchilla y León, 2005). Como consecuencia, han aparecido términos como “techo de cristal”, “techo de cemento”, teletrabajo, horario “flexible”, entre otros, dando voz a estos problemas.

Este trabajo pone en contexto la normativa sobre la igualdad de género en puestos con mayor responsabilidad o liderazgo en las últimas décadas en España. Se destaca, la obligatoria elaboración de los Planes de Igualdad por parte de las compañías que surge con la aprobación del artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo para la Igualdad entre hombres y mujeres.

Me he decantado por este tema con el objetivo de formar parte en el intento de dar voz a los problemas que tienen las mujeres en el mercado laboral, únicamente por su condición de género, y especialmente cuando vamos avanzando en puestos de mayor responsabilidad.

Como mujer y casi recién graduada, me preocupa que sigamos sufriendo desigualdades para conseguir un trabajo, o ya dentro de una empresa y con el propósito de promocionar, aparezcan dificultades, unido a las escasas regulaciones en temas de conciliación.

Es cierto que con el paso de los años, se ha incrementado el número de mujeres en las compañías y gracias a la concienciación de la población y a la ayuda de muchas instituciones se ha ido avanzando progresivamente. No obstante, la desigualdad de género sigue siendo una de las cuestiones que persisten en el siglo XXI.

Además, este Trabajo Fin de Grado ha sido focalizado sobre el porcentaje de mujeres existentes en los Consejos de Administración de las empresas del Ibex 35 en España en el año 2020. Su presencia dentro de la compañía, su evolución o barreras a las que se

enfrentan, son aspectos analizados a continuación. También, se examina de manera profunda los Planes de Igualdad elaborados por las empresas del Ibex 35 y a qué nivel afectan a sus trabajadores y trabajadoras.

Los Planes de Igualdad buscan garantizar el apoyo a las mujeres trabajadoras mediante distintas actuaciones y siempre con el propósito de equilibrar la presencia de ambos géneros. Por ello, la calidad y actualización de estos informes es fundamental, pero ¿realmente existe correlación entre la presencia femenina igualitaria dentro de una empresa y un Plan de Igualdad acorde con las exigencias actuales? Esta pregunta y más cuestiones también serán estudiadas.

Para la elaboración de este trabajo, se ha aplicado un método inductivo, es decir, dar respuesta a los objetivos previamente detallados. Para empezar, se ha llevado a cabo una búsqueda de la bibliografía existente en relación a las distintas razones de por qué la diversidad de género en las empresas genera beneficios. A continuación, basándonos en la literatura, se han analizado los aspectos que provocan barreras en la entrada de la mujer en el mercado laboral.

La información relativa a las mujeres en los Consejos y sus Planes de Igualdad han sido obtenidos de fuentes oficiales de cada empresa representada o de cada institución oficial correspondiente.

Este trabajo ha sido estructurado en cinco apartados, además de esta introducción y las conclusiones finales. En el primer apartado, se analiza la incorporación de la mujer en el mercado laboral, destacando las barreras que aparecen en el camino a puestos de liderazgo y la normativa que ha marcado estas últimas décadas en nuestro país sobre los puestos de dirección. A continuación, se hace un estudio sobre las mujeres de los Consejos de Administración en las empresas del Ibex 35, tanto su evolución como su situación actual.

En el apartado siguiente, se profundiza en los Planes de Igualdad como medida frente a la desigualdad de género en las empresas del Ibex 35, desde su normativa hasta el análisis de dichos informes en estas compañías.

Posteriormente, se realiza un análisis de la realidad de la presencia femenina en los Consejos de las empresas del Ibex 35 en relación a la calidad de sus Planes de Igualdad, analizando además datos relevantes e indicadores de igualdad de algunas de estas empresas que hacen diferenciarse de las demás. El trabajo Fin de Grado finaliza con un



resumen de las principales conclusiones y las implicaciones que estas pueden tener en la práctica.

## **2. MUJER EN EL MERCADO LABORAL**

### **2.1. MUJER Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA**

En la batalla ininterrumpida de las empresas y las organizaciones por encontrar la mejor estrategia que les haga diferenciarse de sus competidores y alcanzar los mayores beneficios, la incorporación de la mujer al mercado laboral es un aspecto más. Este provoca el distanciamiento de las compañías del marco tradicional característico en el siglo pasado hacia la búsqueda de cualidades, habilidades y capacidades en entornos complejos.

Se ha demostrado en distintos estudios el beneficio que proporciona la diversidad entre hombres y mujeres y a su vez cómo potencia la productividad y el crecimiento económico. Cada vez son más las mujeres que empiezan y acaban un nivel educativo y profesional superior. Las formas de vida están cambiando, y la imagen de la mujer tradicional atribuida al entorno familiar y del hogar está dando paso a nuevas maneras de desarrollo personal.

Un estudio titulado *Is Gender Diversity Profitable?* (Noland, Moran y Kotschwar, 2016) examinaba 21.980 empresas que cotizaron en la bolsa de 91 países distintos durante 2014. Su análisis sugería que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo empresarial podría mejorar su rendimiento en relación al aumento de diversidad de competencias y aptitudes de una organización. Las empresas que contaban con más de un 30% de presencia femenina entre sus líderes, podrían haber aumentado su margen neto en un punto porcentual. Por consiguiente, se deduce que 13.017 del total de organizaciones no contaban con ninguna mujer en su Consejo de Administración, aproximadamente un 50% de empresas no tenían mujeres en puestos ejecutivos y menos de un 5% tenían una mujer desempeñando el rol de CEO, en concreto 945. Del total de empresas analizadas, noventa y seis eran españolas y solo el 14% tenía representación femenina en su Consejo.

Las mayores ganancias debido a su rendimiento empresarial corresponden a firmas cuya relación entre ambos géneros se manifiesta de la siguiente manera: el más beneficioso

sería la proporción entre hombres y mujeres en puestos ejecutivos. En segundo lugar, la presencia igualitaria de mujeres en el Consejo de Administración, y finalmente, que la posición de CEO fuera ocupado por una mujer. No obstante, el estudio recalca que este último apenas tiene un efecto considerable ya que subrayaba la importancia de la promoción, al mismo tiempo, de las mujeres como conjunto (y no de manera solitaria) para convertirse en elementos fundamentales y profesionales de una reforzada cartera de gerentes.

Por lo tanto, ¿qué explicaba la ausencia de mujeres en los puestos de liderazgo en este estudio? Los resultados indicaban que el tamaño de la empresa y el del Consejo de la misma, unido con ciertas características de la nación donde pertenezca, tales como, la relación entre el ingreso femenino y masculino en programas de grado asociados con la gestión, o el análisis de puntuaciones en evaluaciones de matemáticas realizadas por mujeres, podrían interpretarse como indicadores de apertura institucional en apoyo al éxito femenino.

Las conclusiones también incluían datos fundamentales como la importancia del permiso paternal al igual que el maternal o actitudes sociales discriminatorias entre otras.

Daily y Dalton (2003) puntualizaron que la variedad de ambos géneros en las juntas directivas de las empresas favorecen a las organizaciones por tres motivos:

1. Las mujeres pueden suministrar mayores recursos al consejo al ampliar la perspectiva en los procesos de toma de decisiones.
2. La presencia de mujeres puede servir de ejemplo para las jóvenes y futuras generaciones.
3. Experiencias empíricas señalan la diversidad como punto positivo para el funcionamiento de las compañías.

Por lo tanto, ¿existe o no influencia de la presencia femenina en la rentabilidad empresarial? Aunque el aspecto importante sea romper con la homogeneidad masculina en los altos cargos directivos que tradicionalmente se han formado por varones más o menos de la misma edad con niveles educativos parecidos, la eficacia de nivelar la presencia de las mujeres en ellos, tiene consecuencias provechosas (Castaño, de Fuentes y Laffarga, 2009) como:

1. El ahorro de costes y aprovechamiento del talento interno (por ejemplo tasas de absentismo más bajas).
2. Atracción, retención y promoción del talento externo.
3. Crecimiento del negocio por mejor comprensión de los mercados, más creatividad e innovación, calidad de la resolución de problemas, refuerzo efectivo del liderazgo y creación de relaciones globales.

Según el informe PwC's Annual Corporate Directors Survey (2015) donde las personas entrevistadas votaron la relevancia de los distintos atributos que pueden poseer el Consejo de la compañía, sólo el 39% votaron como “muy importante” la diversidad de género, por debajo de aspectos como la experiencia financiera o la gestión de riesgos. Esta misma cuestión, fue preguntada a los Consejeros y Consejeras de la encuesta que respondieron con un 35% y un 63% respectivamente, lo que abre aún más la brecha de dicha desigualdad entre los puestos con más responsabilidad de las empresas.

Dentro del mismo estudio, se realizó una valoración de la diversidad de manera más amplia y solo el 45% de los encuestados apoyaron como “muy importante”, la idea de que “la diversidad en el Consejo contribuye a la mejora de los resultados de la compañía”. Más de la mitad de los entrevistados consideraban que no hay suficientes profesionales en el mercado para llegar a cubrir la diversidad de género.

Según un informe de la Fundación CYD (2018), la presencia de mujeres en las universidades durante el curso escolar 2016-2017 fue de un 55% y solo el 14% eran rectoras. Apunta que las mujeres, en general, tienen mejores resultados que los varones, ya que aprueban de media el 82% de los créditos matriculados y consiguen una media superior en su expediente.

No obstante, algunos datos recopilados de la Encuesta de inserción laboral de titulados universitarios en 2014 realizada por el INE y publicada un año después, afirmaba que en el mercado laboral ocurría lo contrario, ya que a medida que se incrementaba el grado de responsabilidad la figura de la mujer se iba disipando.

Los hombres con estudios universitarios sufren menos paro que ellas, un 17,2% frente a un 20,5%. En términos económicos, los hombres ganan de media un 10% más, e incluso en profesiones relacionadas con la salud donde el género mayoritario es el femenino, ellos siguen beneficiándose de un 6% más de media que los profesionales femeninos.

## 2.2. BARRERAS DE ENTRADA A LA MUJER

El concepto de “techo de cristal” surgió como consecuencia fundamental de los numerosos inconvenientes o barreras que el género femenino ha desafiado y soportado y continúa haciéndolo en el mundo laboral. La Organización Internacional del Trabajo incluyó este término y lo definió como *“la existencia de obstáculos artificiales e invisibles, pero reales, que siendo consecuencia de la tradición y prejuicios sociales dificultan e impiden que la mujer acceda a esos puestos de mayor responsabilidad”*. Las mujeres, generalmente, se localizan en los puestos de trabajo de una base de una pirámide ficticia donde están limitadas a acceder a cargos con mayor responsabilidad (Huertas, 2009). Esto puede ser debido a la asignación tradicional de numerosas profesiones al perfil femenino, tales como asistencia sanitaria o educación infantil. Esto va acompañado del fenómeno de segregación ocupacional, un concepto al que se llega por culpa de conductas discriminatorias, que evidencia el pensamiento de muchos empleadores con visiones estereotipadas sobre la posición de mujeres en ciertos puestos de trabajo, únicamente por la condición de ser mujeres. Por otro lado, posiciones en el mundo laboral que “pegan” más a los hombres, en los que por supuesto, se incluyen siempre cargos altos o con mayor carga de responsabilidad.

En los últimos tiempos, ha surgido otro nuevo concepto: “techo de cemento”, este explica el rechazo de muchas mujeres a promocionar en su carrera profesional en previsión de la multitud de dificultades que pueden encontrar para conciliar su trabajo con su vida personal-familiar (Chinchilla y León, 2005). En dicho artículo, el 68% de las directivas encuestadas, afirmaban como “muy importante” este equilibrio entre su puesto de trabajo y su vida personal. Esta noticia también destacaba que en general, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia, es decir, le gusta fomentar el trabajo en equipo. Por otro lado, a diferencia de los hombres, el género femenino no ve la delegación como arma obstáculo a su autoridad, sino como una herramienta en su puesto directivo.

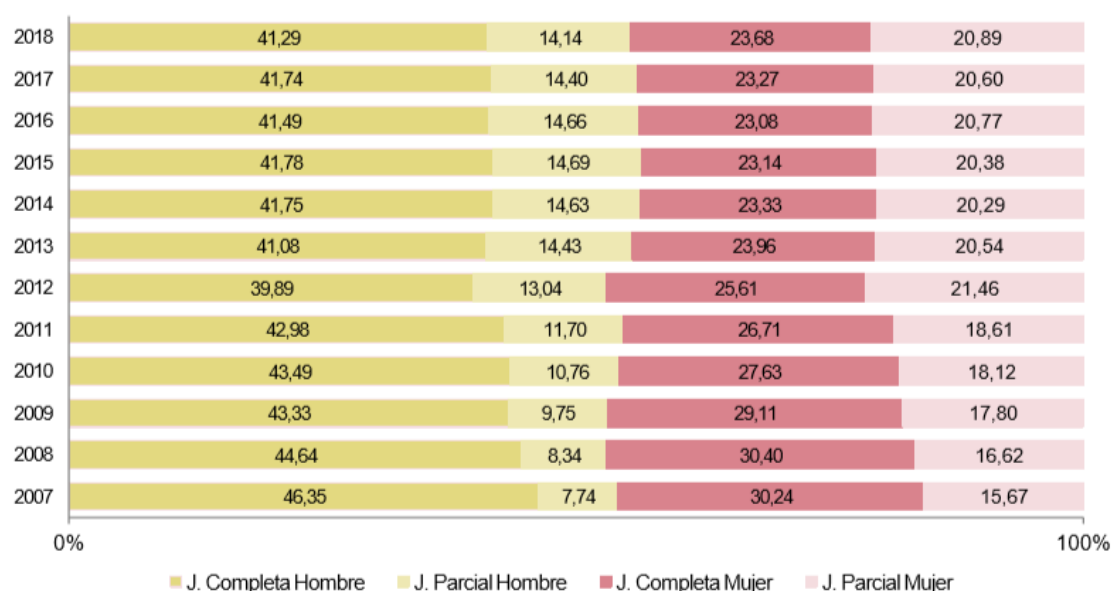
La existencia de numerosos estudios e informes corroboran la situación de segregación por razón de género en los puestos de liderazgo, que se distinguen entre factores de tipo externo e interno, los cuales continuamente interactúan entre sí. Entre los aspectos externos, cabe destacar la disminución de oportunidades de mejorar la carrera profesional para las mujeres motivada por la crianza de los descendientes (Agut y Martín, 2007), y los diferentes estilos de liderazgo caracterizados por la presencia casi exclusiva de

hombres, estilos que las mujeres ha tratado de imitar con el fin de intentar encajar en una cultura empresarial muy masculina (“Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración”, Instituto de la Mujer, 2008).

Por otro lado, adentrándonos en los aspectos internos, la formación realizada mayoritariamente y tradicionalmente por mujeres (sanidad y educación entre otros) unido a la reciente incorporación al mundo laboral suele dejar en un papel secundario a muchas profesionales que quieren desarrollar sus capacidades, en virtud de sus aptitudes acumuladas (Agut y Salanova, 1998). Esto se enlaza a la ausencia de una serie de leyes consolidadas que favorezcan la buena conciliación laboral-familiar (Agut y Martín, 2007). El empleador también puede jugar como factor discriminatorio considerando a la mujer con un índice superior respecto al hombre en términos de abandono del puesto de trabajo (Albert, Escot, Fernández y Mateos de Cabo, 2008).

La contratación a jornada completa sigue siendo más común entre los varones. Durante los años 2017 y 2018, siete de cada diez contratos firmados por ellos fueron de esta modalidad mientras que ellas apenas llegaba al 53% de la misma.

**Gráfico 1. Evolución de la distribución porcentual de la contratación por jornada laboral y género.**



Fuente: Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir del SISPE. Años 2007-2018.

Destaca el cambio de tendencia desde el año 2008 a consecuencia del panorama económico provocado por la crisis que se afrontaba. La contratación a jornada parcial crecía en ambos géneros aunque el femenino siempre por delante. Desde el año 2013, el

porcentaje de contratación a jornada completa se estabilizó en aproximadamente un 41% entre los varones y un 23% entre las mujeres.

La demostración empírica de los beneficios que aporta la mujer en el ámbito laboral son difíciles de encontrar en la realidad. Kochan (2003) explicaba esta desinformación por posibles venganzas venideras que las compañías puedan sufrir, por consiguiente, estas no les interesaba publicar estudios o análisis de los recursos humanos que las componían. Muchos de estos departamentos, son los que también trabajan explicando la complejidad que caracteriza al entorno actual, destacando lo valiosos que son los recursos variados y de calidad. Pounder y Coleman (2002) comentaban que si las empresas desean adaptarse a este ambiente concentrado y cambiante deben desarrollar formas de organización que incorporen propiedades históricamente femeninas.

Pero esta falta de diversidad femenina viene como consecuencia de las numerosas barreras con las que ellas han tenido que enfrentarse, varias de estas se recogen en diversos estudios; uno de ellos, Molero (2009), puso de manifiesto que el sexo evaluador es importante para la valoración de los directivos y directivas. Como el número de varones es mayor, a la hora de interpretar los resultados en valores productivos de un trabajador, siempre se suelen beneficiar los hombres.

En relación a esta afirmación, existen puestos de poder ocupados por mujeres que tienen una opinión más crítica hacia personas de su mismo sexo que a los varones o que simplemente al estar en una posición de triunfo, no desean que otras mujeres la alcancen. Las mujeres que sufren estos pensamientos quieren diferenciarse de posibles competidoras y al mismo tiempo buscan encajar en ambientes de trabajo muy masculinizados. Esto es conocido como el Síndrome de la abeja reina (Forbes, 2020). Como consecuencia, además de la dificultad que las mujeres encuentran en su escalada a posiciones con mayor responsabilidad, pueden verse enfrentadas tanto a hombres como mujeres con mayor rango.

En otro trabajo de Fitzgerald y Weitzman (1992) se manifestó que en el proceso de selección, la empresa se inclina por elegir varones partiendo de la idea arcaica de que el hombre tiene más necesidad de trabajar que la mujer, con casi treinta años de vida, este informe destaca por la diferencia de pensamiento que progresivamente va evolucionando de manera positiva de la posición cada vez más importante en el mercado laboral. Poelmans, Chichilla y Martí (2003) concretaron que el sexo femenino se encuentra

discriminado, sobre todo en mujeres jóvenes con posibilidad de quedarse embarazadas, y que en algunos casos extremos, es fundamental hasta que sean solteras, dejando de lado la libre elección de la mujer en su vida personal y abarcando a todas ellas en una misma idea.

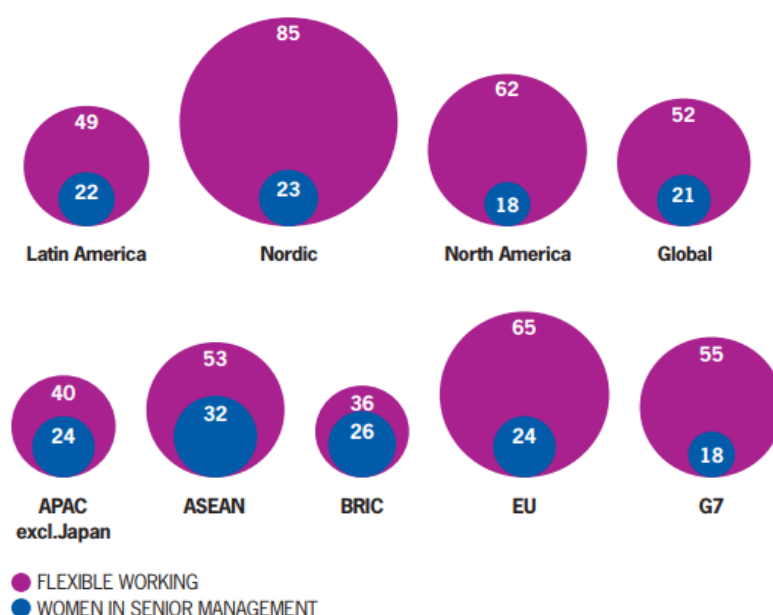
Un informe realizado por la organización Grant Thornton (2012) comenta y puntualiza diferentes conclusiones sobre la incorporación de la mujer a cargos con poder de decisión a nivel mundial. Las más relevantes son:

1. Menos de una de cada diez empresas tienen como cabeza a una mujer.
2. Las mujeres se concentran mayoritariamente en direcciones de recursos humanos y financieras.
3. Aproximadamente un 34% de empresas no tienen ni una mujer dentro de su consejo de administración.
4. El Sudeste Asiático y Rusia cuentan con mayor presencia de mujeres en puestos directivos mientras que tres potencias como Japón, India y Alemania están a la cola en este índice.
5. No hay una correlación evidente entre el porcentaje de mujeres directivas y políticas de trabajo flexibles.

En el estudio se muestra que la disponibilidad de prácticas que faciliten la conciliación como el teletrabajo o la existencia de horas “flexibles” son casi nulas en países como Japón con tan solo un 16% de empresas que las ofrecen frente a los países escandinavos con un 85%. La media de los cuarenta países encuestados es de un 52%.

La participación de la mujer en puestos de liderazgo ha ido aumentando paulatinamente estos últimos años en Europa donde el “trabajo flexible” se ha convertido en un ejercicio común. Sin embargo, en la mayoría de los países emergentes esta preferencia es contraria sugiriendo el posible cambio de tendencia de sus economías. En el gráfico 2 se muestra varios conjuntos de países agrupados por su posición geográfica comparando el porcentaje de compañías con medidas “flexibles” y porcentajes de compañías con mujeres con altos cargos.

**Gráfico 2. Trabajo flexible. Aspectos culturales (% de organizaciones).**



Fuente: Grant Thornton IBR 2012

Este mismo informe, actualizado anualmente mostraba en el año 2019 un impulso positivo en el liderazgo femenino, dejando atrás unos años de estancamiento. El porcentaje de mujeres ocupando puestos directivos en España había alcanzado un 30%, por encima de la UE con un 28% y de la mundial con un 29%. A consecuencia de este dato, el documento sostenía que en el 87% de las compañías españolas entre 20 y 500 trabajadores, al menos tenían una mujer en un puesto de mando.

### **2.3. CONTEXTO Y NORMATIVA SOBRE LA IGUALDAD EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN**

El Consejo de Administración generalmente es la forma de representación y administración de las sociedades mercantiles y se crea cuando hay dos o más propietarios encargados de la compañía. Está formado por personas físicas o jurídicas elegidas en la Junta General, que actúan acorde a los estatutos propuestos en la empresa. Entre sus funciones se encuentran la de liderar la empresa de manera óptima, definir una estrategia, supervisar la gestión y responder antes accionistas y terceros.

La diversidad en un Consejo es fundamental ya que está demostrado que enriquece a la propia empresa, y no solo en rasgos de igualdad, también en aspectos como la edad, la nacionalidad o la funcionalidad de cada individuo. Respecto al género, ha desembocado en un tema de actualidad y debate. Desde el año 2006, la regulación para la igualdad entre



mujeres y hombres se ha incrementado exponencialmente, no sin olvidarse que parte de ella se basa en recomendaciones y no en obligaciones.

Para que esto sea posible cada agente implicado dentro de una empresa y su entorno deben llegar a un acuerdo común y beneficioso para todos. Estos son la alta dirección, los equipos técnicos de RRHH, la representación legal de trabajadores y trabajadoras, el comité permanente de igualdad, la plantilla, personas externas como consultoras y organismos de igualdad.

Antes de la existencia y aprobación del artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo para la Igualdad entre mujeres y hombres en donde se crean los Planes de Igualdad (de aquí en adelante PI), el 19 de mayo de 2006 se aprobó definitivamente el Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (de aquí en adelante CUBG) o Código Conthe que sirvió como parte de la antesala de lo que serían los PI.

El CUBG constaba de cincuenta y ocho recomendaciones, fue renovado el 24 de febrero de 2015 y actualmente son sesenta y cuatro las que las integran. Uno de sus puntos más relevantes es la diversidad en los consejos de administración, concretamente la de género. El CUBG marcaba que las organizaciones desde 2007 debían incorporar mayor papel de mujeres en sus juntas directivas y si no fuera así, aclarar y explicar el motivo de su desobediencia. Así como la presencia equilibrada en un plazo de ocho años en las empresas con las cuentas de pérdidas y ganancias no abreviadas.

El punto de inflexión y que puede destacarse, es la llegada del artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo para la Igualdad entre mujeres y hombres, que básicamente establecía que todas las empresas deben respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y por ello eliminar toda la discriminación laboral entre ambos géneros. Toda gran empresa con más de 250 trabajadores debía crear y aplicar un Plan de Igualdad. Para el resto de empresas sería de carácter voluntario. Como parte fundamental, aparecía la existencia de un comité permanente de igualdad que será el encargado de evaluar, alcanzar, y crear los objetivos marcados.

Como ya se ha indicado anteriormente, el CUBG fue renovado en 2015. Dentro de su contexto legislativo sobre la situación de la mujer en el Consejo de Administración se puede subrayar la siguiente recomendación y el siguiente principio que ayudaron a trazar un nuevo camino de mejora para las mujeres en cargos directivos de muchas compañías. Esta es la recomendación número 14, citaba que “ *el Consejo de Administración apruebe*

*una política de selección de consejeros que ... favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género ... y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración ... La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo". Y el principio número 10, "en este marco normativo, se recomienda que las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración... Además, dada la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan".*

En relación a la UE, el Parlamento Europeo el 14 de noviembre de 2012, aprobó un objetivo fijado en el año que nos encontramos, 2020, en el que instó a las sociedades a alcanzar el porcentaje crítico de un 30% de mujeres en sus órganos de dirección, mientras que en las empresas públicas solo disponían hasta 2018 (Comisión Europea, 2012). Todos los nombramientos realizados para cubrir dichos puestos se debían realizar sobre un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato, aplicando criterios claros, inequívocos y no sexistas.

En referencia a la normativa que regula la igualdad femenina en el ámbito laboral, más recientemente destaca el Real Decreto-Ley 6/2019 del 1 de marzo que contiene un paquete de medidas urgentes con el objetivo de asegurar dicha igualdad al mismo tiempo que se establece la obligatoriedad en todas las empresas con más de cincuenta trabajadores de la elaboración de un PI de manera gradual. Posteriormente en este mismo trabajo será analizado en profundidad.

### **3. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35**

La figura de la mujer en las empresas que componen el Ibex 35 destaca por una tendencia ascendente respecto a su presencia y su correspondiente poder dentro del citado Índice a lo largo de los años.

Este favorable resultado deja claro como la mujer va alcanzando a medida que transcurre el tiempo, puestos con mayor responsabilidad como afirma el estudio realizado por Atrevia junto con el IESE (2018). En referencia a las empresas pertenecientes al Ibex 35, este informe destaca en todas ellas, la existencia de al menos una mujer en todos sus Consejos, ocho de las treinta y cinco cumplen con las recomendaciones europeas y cuentan con al menos un 40% de mujeres no ejecutivas o que la presencia femenina ha aumentado hasta llegar al 23,74% en los máximos órganos de gobierno de las compañías, entre sus puntos fuertes.

No obstante, como aspectos negativos: hay únicamente una presidenta de Consejo de Administración (Ana Patricia Botín), mantenemos una media de consejeras tres puntos por debajo a la media de la UE con un 26,7% o que el promedio de mujeres en los Consejos de dichas organizaciones es de tres.

En la Tabla 1, se muestra una comparativa del porcentaje femenino dentro del Ibex 35 en referencia al puesto liderado de cada consejera en los años 2017 y 2018. Concretamente en los datos obtenidos del Ibex 35, se concluye un ligero aumento de un 1,7%. El aumento se produce únicamente en los de tipo Ejecutivo y Dominical.

**Tabla 1. Agrupación del total de consejeras del Ibex 35 según su puesto en los años 2017 y 2018.**

	<b>2017</b>		<b>2018</b>	
	Número	% sobre total	Número	% sobre total
<b>Total</b>	103	22,8%	110	23,9%
<b>Dominical</b>	19	16,5%	25	20,8%
<b>Ejecutivo</b>	3	4,2%	4	5,4%
<b>Independiente</b>	77	33,9%	77	34,1%
<b>Otro externo</b>	4	10,3%	4	10,0%
<b>Mujeres en la alta dirección</b> (excluidas altas directivas consejeras)	62	14,3%	71	16,0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de CNMV.

En la Tabla 2, se muestra una comparativa entre ambos géneros y el papel representativo que tienen dentro de cada empresa del ya citado índice en el año 2020. Para ello se ha analizado la composición de cada Consejo de Administración de cada compañía según la información publicada en su respectiva página web oficial a 21 de enero de 2020.

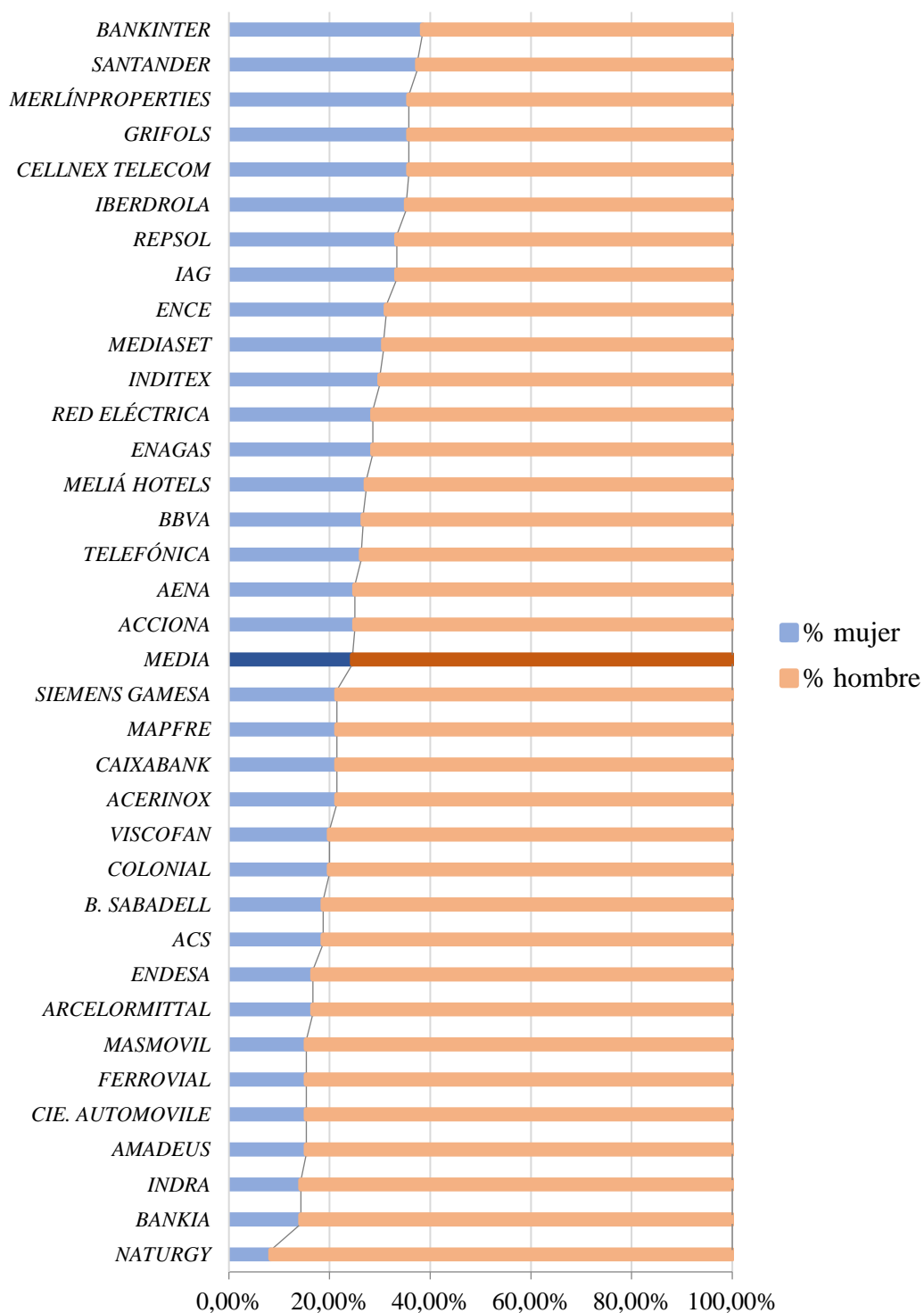
**Tabla 2. Porcentaje por género en los Consejos de Administración en las empresas del Ibex 35.**

<b>empresa</b>	<b>sector</b>	<b>nº M.</b>	<b>nº H.</b>	<b>total</b>	<b>% M.</b>	<b>% H.</b>
<b>ACCIONA</b>	Infraestructura	3	9	12	25,00%	75,00%
<b>ACERINOX</b>	Metalúrgica	3	11	14	21,43%	78,57%
<b>ACS</b>	Infraestructura	3	13	16	18,75%	81,25%
<b>AENA</b>	Transporte	4	12	16	25,00%	75,00%
<b>AMADEUS</b>	Turismo	2	11	13	15,38%	84,62%
<b>ARCELORM.</b>	Metalúrgica	1	5	6	16,67%	83,33%
<b>B. SABADELL</b>	Finanzas	3	13	16	18,75%	81,25%
<b>BANKIA</b>	Finanzas	2	12	14	14,29%	85,71%
<b>BANKINTER</b>	Finanzas	5	8	13	38,46%	61,54%
<b>BBVA</b>	Finanzas	4	11	15	26,67%	73,33%
<b>CAIXABANK</b>	Finanzas	3	11	14	21,43%	78,57%
<b>CELLNEX TEL.</b>	Telecom.	5	9	14	35,71%	64,29%
<b>CIE. AUTOM.</b>	Siderúrgica	2	11	13	15,38%	84,62%
<b>COLONIAL</b>	Inmueble	3	12	15	20,00%	80,00%
<b>ENAGAS</b>	Energía	4	10	14	28,57%	71,43%
<b>ENCE</b>	Energía	5	11	16	31,25%	68,75%
<b>ENDESA</b>	Energía	2	10	12	16,67%	83,33%
<b>FERROVIAL</b>	Transporte	2	11	13	15,38%	84,62%
<b>GRIFOLS</b>	Salud	5	9	14	35,71%	64,29%
<b>IAG</b>	Transporte	4	8	12	33,33%	66,67%
<b>IBERDROLA</b>	Energía	6	11	17	35,29%	64,71%
<b>INDITEX</b>	Textil	3	7	10	30,00%	70,00%
<b>INDRA</b>	Consultoría	2	12	14	14,29%	85,71%
<b>MAPFRE</b>	Finanzas	3	11	14	21,43%	78,57%
<b>MASMOVIL</b>	Telecom.	2	11	13	15,38%	84,62%
<b>MEDIASET</b>	Medios de com.	4	9	13	30,77%	69,23%
<b>MELIÁ H.</b>	Turismo	3	8	11	27,27%	72,73%
<b>MERLÍNPROP.</b>	Inmueble	5	9	14	35,71%	64,29%
<b>NATURGY</b>	Energía	1	11	12	8,33%	91,67%
<b>RED ELÉCTR.</b>	Energía	4	10	14	28,57%	71,43%
<b>REPSOL</b>	Energía	5	10	15	33,33%	66,67%
<b>SANTANDER</b>	Finanzas	6	10	16	37,50%	62,50%
<b>SIEMENS GAM.</b>	Energía	3	11	14	21,43%	78,57%
<b>TELEFÓNICA</b>	Telecom.	5	14	19	26,32%	73,68%
<b>VISCOFAN</b>	Alimentos	2	8	10	20,00%	80,00%
<b>TOTAL</b>		<b>119</b>	<b>359</b>	<b>478</b>	<b>24,90%</b>	<b>75,10%</b>

Fuente: elaboración propia con información de la composición de cada compañía en su página web oficial.

Con estos datos, se ha elaborado el siguiente gráfico con las empresas ordenadas de mayor a menor según su porcentaje de mujeres en sus Consejos. Además, se ha incluido la media que se sitúa en un 24,56% de mujeres

**Gráfico 3. Gráfico de porcentaje de género en los Consejos de Administración del Ibex de mayor a menor por su presencia femenina en 2020.**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la Tabla 2.

En primer lugar, la media indica que la presencia masculina ocupa un 75,44% del total. Este estudio demuestra que solo un 24,56% de los cargos en los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 están ocupados por mujeres.

Como aspecto negativo, diecisiete de las treinta y cinco compañías se sitúan por debajo de la media ya citada, destacando las últimas tres en la lista (en orden): Naturgy, Bankia e Indra con un resultado menor al 15%. Por lo tanto, un 48,57% del total, casi la mitad, se alejan de la media. Las dieciocho compañías restantes se localizan en la parte superior pero muy alejadas de la ansiada igualdad, ya que oscilan entre el 38,46% y el 25% de presencia femenina.

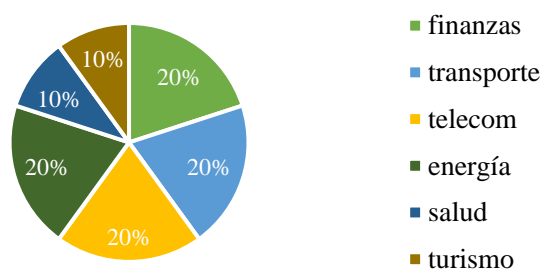
Cumpliendo con lo establecido en el CBG para el año 2020, ya citado anteriormente en este documento, se puede distinguir en el ranking, las once mejores empresas que alcanzan el 30% de mujeres en sus Consejos de Administración: Bankinter, Santander, Merlín Prop, Grifols, Cellnex Telecom, Iberdrola, Repsol, IAG, ENCE, Mediaset e Inditex.

En las tres primeras posiciones (en orden) se encuentran, Bankinter, cuenta con cinco mujeres y ocho hombres, que la hace ser la empresa más equitativa en razón de género. Le sigue Santander cuya presidenta en la actualidad es una mujer, Ana Botín, cuenta con seis mujeres entre los dieciséis que conforman su consejo de administración y Merlín Prop, Grifols y Cellnex Telecom empatados en la tabla con un 35,71% de presencia femenina, donde hay cinco mujeres y nueve hombres en el Consejo de cada una.

He querido destacar las empresas con más de un 30% de mujeres en sus Consejos ya citadas en los párrafos anteriores, y como conclusión se obtiene que los sectores más igualitarios son energía, finanzas y transporte. Por el contrario, son turismo y salud los sectores a la cola de esta equidad entre géneros, cuyas empresas: Amadeus, Meliá Hotels y Grifols apenas suman un 20% equivalente a la presencia de mujeres en este estudio.

Las diversas compañías se pueden agrupar en distintos sectores, siendo estos (14): infraestructura, inmueble, energía, alimentación, consultoría, textil, finanzas, turismo, metalurgia, siderurgia, salud, telecomunicaciones, medios de comunicación y transporte. En el siguiente diagrama de sectores, concurre la agrupación de empresas dependiendo de su ámbito con más de un 30% de mujeres en sus cúpulas directivas. Dos corresponden a finanzas, dos a transporte, dos a telecomunicaciones, dos a energía, una a salud y otra a turismo.

**Gráfico 4. Sectores laborales con mayor presencia femenina en el Ibex 35.**



Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 2.

## **4. LAS MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA IGUALDAD EN LAS EMPRESAS DEL IBEX: LOS PLANES DE IGUALDAD**

### **4.1. LOS PLANES DE IGUALDAD EN LA NORMATIVA ESPAÑOLA**

Como se ha citado anteriormente, gracias al artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007 publicado el 22 de marzo, se reconoce la plena igualdad entre ambos sexos en el ámbito laboral. Y como consecuencia, se obligaba a las empresas con más de 250 trabajadores a crear y utilizar un PI, mientras que para el resto, se permitía la libre elección de realizarlo o no.

Todo comienza a cambiar desde que en el año 2019, se aprobase el Real Decreto-Ley 6/2019 “medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación” del 1 de marzo en el que básicamente, se establece la obligatoria realización de un PI a cada empresa que tenga más de 50 trabajadores. Por lo tanto, esta sobresaliente diferencia supone avanzar en la desaparición de las desigualdades sociales y laborales entre mujeres y hombres. Este nuevo cambio se va a instaurar de manera gradual (a partir del 7 de marzo de 2020, deberán tenerlo las empresas con más de 150 empleados, del 7 de marzo de 2021: empresas con más de 100 y menos de 150 trabajadores y del 7 de marzo de 2022: empresas con entre 50 y 100 asalariados). Si esto no fuera acatado, las firmas se exponen a posibles infracciones graves.

Además, aparecen numerosos cambios de vocabulario en la redacción del documento (por ejemplo, “acceso al empleo” pasa a llamarse “proceso de selección y contratación”). También se aumentan las materias analizadas en el apartado del diagnóstico del Plan.

## **4.2. ANÁLISIS DE LOS PI DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35**

La realización de los PI incluye un diagnóstico que la empresa debe elaborar a partir de los resultados obtenidos de tres encuestas que crea anteriormente para la empresa, la representación legal de sus trabajadores y la plantilla (Instituto de la Mujer; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007). Estos no aparecen reflejados públicamente en casi ninguno de los documentos de las treinta y cinco empresas, ya que se suponen como resultados internos confeccionados por cada una de ellas y que crean las bases de las líneas de actuación que cada compañía adoptará.

Con el objetivo de comparar el contenido de los PI de cada empresa del Ibex, he elaborado una tabla que contiene las treinta y cinco compañías y un conjunto de diez ítems que representan las distintas áreas de actuación y acciones de cada empresa y otro ítem aparte que indica el periodo de tiempo en que las empresas se reúnen para discutir y actualizar si fuese necesario su PI.

Como aspecto peculiar, algunas compañías no reflejan ningún apunte y esto es debido a la no obligatoriedad por parte de las mismas en la publicación de sus PI (para diferenciarlo en la tabla, las empresas sin publicación de PI, son marcados con: - ), no obstante, su elaboración sí que es indispensable pese a su ámbito privado y con único acceso para los integrantes de la empresa. Las columnas de la tabla contienen números que se corresponden con los once ítems siguientes:

1. Selección y contratación
2. Formación
3. Promoción y desarrollo profesional
4. Retribución salarial
5. Conciliación laboral-familiar / laboral-personal
6. Violencia de género
7. Acoso sexual y acoso por razón de sexo
8. Seguimiento del Plan de Igualdad
9. Comunicación-sensibilización
10. Plan adicional o protocolo contra el acoso
11. Periodo existente entre cada reunión del comité



**Tabla 3. Contenidos de los PI de las empresas del Ibex según los ítems elegidos para el estudio.**

	Nombre	Sector	Fecha PI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	ACCIONA	Infraestructura	2018	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	anual
2	ACERINOX	Metalúrgica	22/11/2011	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	semestral
3	ACS	Infraestructura	19/04/2017	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	anual
4	AENA	Transporte	29/11/2011	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
5	AMADEUS	Turismo	31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	ARCELORM	Metalúrgica	24/04/2017	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	anual
7	B.SABADELL	Finanzas	jun -16	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
8	BANKIA	Finanzas	2016	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	anual
9	BANKINTER	Finanzas	04/03/2013	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	cuatrimestral
10	BBVA	Finanzas	05/05/2010	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
11	CAIXABANK	Finanzas	15/04/2011	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
12	CELLNEX T	Telecomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	CIE. AUTO M	Siderúrgica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	COLONIAL	Inmueble	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	ENAGAS	Energía	21/10/2009	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	-
16	ENCE	Energía	27/05/2019	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	-
17	ENDESA	Energía	nov -08	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	-
18	FERRO VIAL	Transporte	15/06/2015	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	-
19	GRIFOLS	Salud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	IAG	Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	IBERDRO LA	Energía	09/03/2009	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	trimestral
22	INDITEX	Textil	22/01/2013	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	trimestral
23	INDRA	Consultoría	03/12/2009	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
24	MAPFRE	Finanzas	sep -10	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	anual
25	MASMO VIL	Telecomunicaciones	20/12/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	MEDIASET	Medios de com.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	anual
27	MELIÁ H.	Turismo	20/06/2019	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	anual
28	MERLÍN PR.	Inmueble	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29	NATURGY	Energía	04/12/2012	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	bianual
30	RED ELÉCTR.	Energía	nov -09	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	anual
31	REPSOL	Energía	19/12/2017	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	bianual
32	SANTANDER	Finanzas	19/05/2011	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral
33	SIEMENS G.	Energía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	TELEFÓNICA	Telecomunicaciones	17/05/2017	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	anual
35	VISCOFAN	Alimentos	ene -16	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	semestral

Fuente: elaboración propia a partir de los PI de cada empresa.

**Tabla 4. Agrupación de los resultados por ítem de la tabla 3.**

Ítem	Total empresas					
	SÍ		NO		No disponible	
Selección y contratación	25	71,4%	0	0,0%	10	28,6%
Formación	25	71,4%	0	0,0%	10	28,6%
Promoción y desarrollo personal	25	71,4%	0	0,0%	10	28,6%
Retribución salarial	25	71,4%	0	0,0%	10	28,6%
Conciliación laboral-familiar	23	65,7%	2	5,7%	10	28,6%
Violencia de género	22	62,9%	3	8,6%	10	28,6%
Acoso sexual o por razón de sexo	24	68,6%	1	2,9%	10	28,6%
Seguimiento del PI	24	68,6%	1	2,9%	10	28,6%
Comunicación-sensibilización	22	62,9%	3	8,6%	10	28,6%
Plan o protocolo contra el acoso	19	54,3%	6	17,1%	10	28,6%

Periodo existente entre cada reunión del comité	Total empresas	
Bianual	2	5,7%
Anual	9	28,6%
Semestral	8	22,9%
Cuatrimstral	1	2,9%
Trimestral	2	5,7%
NC	13	37,1%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la tabla 3.

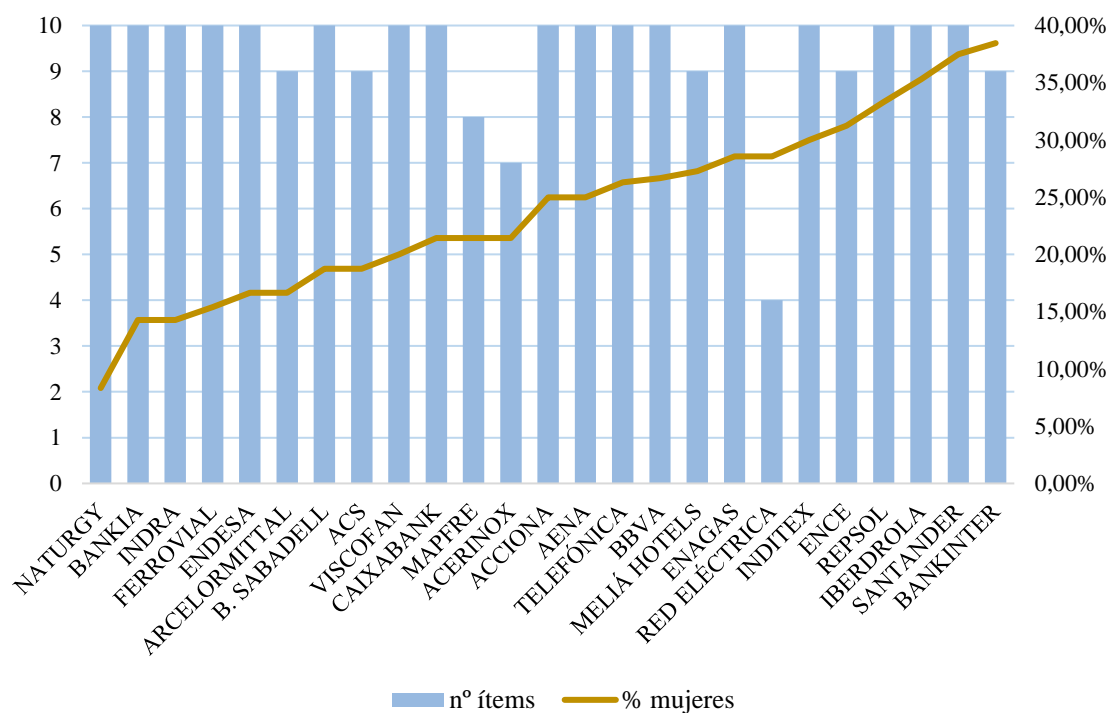
## 5. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE PLANES DE IGUALDAD Y MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

### 5.1 CORRELACIÓN DE LOS PLANES DE IGUALDAD Y DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

Podríamos pensar que los documentos más completos y detallados van a ser generalmente, los que más defiendan las políticas e ideas que contienen. Para comprobarlo, vamos a analizar si existe correlación entre el número de ítems que integran los PI de las empresas estudiadas y la presencia de mujeres en su Consejo de Administración.

El gráfico 5 muestra en el eje de ordenadas la cantidad de ítems que suma cada empresa obtenidos en la tabla 3, excluyendo las compañías con cero ítems que no se han podido consultar. En el eje de abscisas aparecen las compañías representadas y ordenadas de menor a mayor en función del porcentaje de mujeres en sus Consejos de Administración, dichos porcentajes están recogidos en la tabla 2 y que anteriormente hemos estudiado.

**Gráfico 5. Comparativa entre la cantidad de ítems de cada PI respecto a su presencia femenina en su Consejo de Administración.**



Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 2 y Tabla 3.

El gráfico 5 muestra que no existe clara relación entre los números de ítems que contiene un PI de una organización con la proporción de mujeres en sus Consejos de Administración, es decir, no por tener un PI más completo y detallado significa que el problema de igualdad en esa compañía esté solventado. Por ejemplo, empresas como Red Eléctrica con solo cuatro ítems publicados tienen casi un tercio de su Consejo de Administración femenino. Esto también ocurre al revés, empresas con los diez ítems descritos como Naturgy, Bankia o Idra son algunas de las que menos presencia femenina tienen.

Con los mismos datos anteriores se va a analizar esta correlación aplicando el coeficiente de correlación de Pearson. Comenzando de manera teórica, ¿cómo se interpreta y para qué sirve este coeficiente? Es un índice que permite observar el grado de covariación entre variables cuantitativas que están linealmente relacionadas. Se calcula dividiendo la covarianza de (x,y) entre el producto de la desviación de (x) y la desviación de (y).

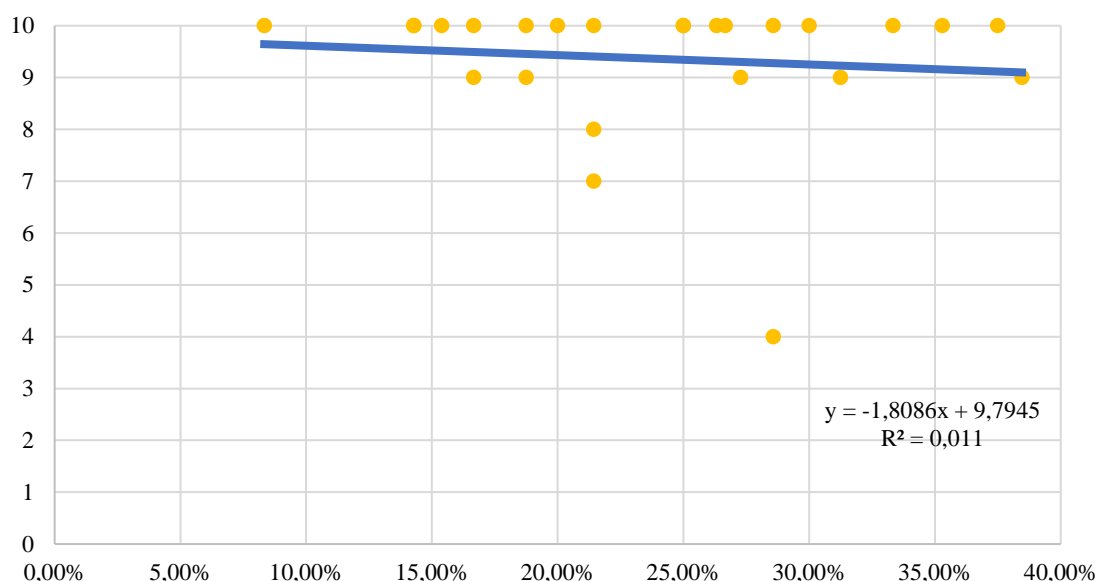
$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y}$$

Aplicado al porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración (x) y al número de ítems de los PI (y) del gráfico 5, el resultado es -0,1048 aproximadamente. ¿Qué significa esta solución? Indica una correlación negativa muy suave. Las variables se relacionan de manera inversa, cuando una variable aumenta, la otra disminuye y viceversa. El resultado al estar tan cerca de cero denota la casi nula relación lineal entre las variables.

En referencia a este estudio, si las variables se comportan de manera inversa, significa que cuanto más aumente la presencia femenina en las cúpulas de las compañías menor es el número de ítems señalizados en sus PI, y al contrario, cuando disminuya el porcentaje de mujeres más detallado será su PI, aunque siempre de manera sutil ya que la correlación es casi inexistente.

Por lo tanto, la idea de que por ser una empresa más igualitaria vaya a publicar un PI con más información y medidas en apoyo a las mujeres no es del todo cierto. En el gráfico 6 es representado dicho coeficiente.

**Gráfico 6. Gráfico de dispersión entre el número de ítems de los PI y porcentajes de presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas del Ibex.**



Como información relevante de este gráfico, se observa que la línea de tendencia es casi paralela al eje de abscisas. No obstante, marca una inclinación decreciente. Esto corrobora la idea anterior a este gráfico que explicaba que las variables se comportaban de manera inversa pero de forma suave.

## 5.2 PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 EN TÉRMINOS DE IGUALDAD

Este apartado se va a centrar en puntualizar peculiaridades tanto positivas como negativas de las distintas empresas que comprenden el Ibex 35 en el año 2020 en referencia a sus políticas de igualdad, las cuales, llegan a beneficiar o perjudicar su crecimiento empresarial o sus medidas planteadas en relación a su conciliación personal-familiar-laboral.

Los análisis realizados anteriormente en este documento, en primer lugar, profundizando en la composición de los Consejos de Administración por razón de género y continuando con el estudio de las partes constituyentes de los PI, desembocan en la observación de más detallada, de los diversos puntos relevantes en la posición de las mujeres dentro de las compañías.

Una de las empresas a la cabeza en el reto de la igualdad de género es Acciona. Con dos PI, este último documento tiene una escritura muy clara. Desde 2019, la compañía se sumó a la campaña de la Organización de las Naciones Unidas que tiene como objetivo dar luz a la violencia de género como uno de los problemas fundamentales de nuestra sociedad (Generación Igualdad ONU Mujeres, 2019), así como buscar la equidad entre los hombres y las mujeres.

Acciona responde con su PI y a la vez colabora con la Fundación Cruz Roja para la inserción laboral de mujeres víctimas de este grave problema (Sala de Prensa Acciona, 2019).

El PI de Arcelormittal de 2017 está muy actualizado pero escaso en su información. Como anteriormente se puede ver, solo existe una mujer entre las seis personas que forman el Consejo, esto se une al carácter discreto en relación a las políticas de igualdad que tiene la empresa.

La compañía Viscofan hace mucho hincapié en la obtención de sus encuestas y en la elaboración de sus diagnósticos. Pocas organizaciones visualizan los resultados obtenidos de dicho informe, en general bastante positivos en referencia a la presencia femenina y porcentualmente mejorados en materias como la promoción o la formación. (PI Viscofan, 2016).

Dentro del mundo de la consultoría, puede destacarse el caso de la empresa Indra. Cuenta con un 14,3% de presencia femenina en su junta directiva. Cuenta desde 2004 con una política de diversidad que se formalizó con la elaboración del primer PI de la empresa tras la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007. Este fue redactado en 2009 (PI Indra, 2009).

Gracias a que este documento está continuamente actualizado, ha ayudado a que esta compañía consiguiera el Distintivo de Igualdad en la Empresa concedido por el Ministerio de Igualdad en 2011 (Indra Company, 2019). La visibilidad de la mujer y el fomento del interés profesional entre las jóvenes juega un papel fundamental en la diversidad de Indra.

En el sector financiero, cabe destacar Bankinter, ya que es la empresa con menor presencia de varones en su consejo (61,5%). Con su Plan de Igualdad publicado (PI Bankinter, 2013), destaca por su sentimiento de igualdad de oportunidades, como deja bien claro María Paramés, directora de personas y comunicación, destacando la paridad de género en todos los niveles directivos (Blog Bankinter, 2014).

Disponen de una mesa de negociación ante cualquier propuesta o incidente y de indicadores de igualdad anuales y hasta semestrales, siempre en un círculo de completa confidencialidad dentro del grupo.

El Banco Sabadell recibió en octubre de 2018 el distintivo de Igualdad en la empresa, premio entregado por el Ministerio de Igualdad que reconoce la labor en las acciones para alcanzar la proporcionalidad directa entre mujeres y hombres (Sabadell Prensa, 2018).

Su PI de 2016 usa un lenguaje fácil y claro (PI B. Sabadell, 2016). Entre sus líneas, la protección del trabajador es un punto fuerte al igual que el protocolo creado contra el acoso. Cuenta además con un apartado de una comparativa por sexo y nivel retributivo. No obstante, no concuerda con el limitado papel de ellas en el Consejo de Administración con tan solo el 18,8%.

El grupo Santander tiene presencia en todo el mundo, y su presidenta, es la única mujer a la cabeza entre todas las compañías del Ibex 35, dejando claro que el mundo bancario está muy dominado por la figura masculina.

No obstante, este banco tiene un 55% de mujeres en el total de su plantilla y cuenta con un sello de conciliación e igualdad para el equilibrio entre la vida laboral y familiar (Noticias Santander, 2017).

Ocupa el primer puesto del índice Bloomberg Gender-Equality Index y entre sus mejoras en las condiciones laborales, la compañía se comprometió en llevar a cabo un estudio para luchar contra la brecha salarial antes del 2025 (Nota de Prensa Santander, 2020).

En el BBVA, la presencia femenina es escasa aunque en aumento. En relación a las condiciones implantadas para combatir la desigualdad de género, la organización bancaria ha implementado la regla de Rooney para cubrir sus puestos clave y como consecuencia, el 40% de los nuevos puestos han sido conseguidos por mujeres. (Expansión, 2018)

Telefónica es una de las multinacionales más importantes de telecomunicaciones. Para paliar las desigualdades por género, la compañía implementó la figura del “Chief diversity offer” como herramienta para garantizar mayor diversidad. También colabora con la ONU en materia de liderazgo hacia las mujeres (Expansión, 2018).

Iberdrola es otra de las compañías españolas más comprometidas con la igualdad de género. Defiende ideas como la no discriminación o el respeto a la igualdad. Fue la

primera empresa energética española que apareció en el índice Bloomberg en 2018, gracias a su política de conciliación de la vida personal y laboral, así como la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Sala de comunicación, 2018).

La propia empresa la señala como parte fundamental para su funcionamiento. Fue la primera compañía del Ibex 35 en implementar la jornada continua en 2007 (Sala de comunicación Iberdrola, 2014).

Inditex destaca por la creación de su propio código de conducta. Entre sus principios destaca la política de diversidad de la empresa y efectiva integración de todo tipo de empleados o el principio de prevención, detección y erradicación de conductas irregulares.

En materia de salud, trata temas sensibles relacionados con la mujer y la igualdad de género, como la protección especial en periodo de embarazo y lactancia o la formación y creación de grupos de trabajo sobre planificación familiar.

En cuanto al pilar de protección, la compañía quiere impulsar la toma de conciencia de las mujeres sobre su propia situación de discriminación, creando por ejemplo, programas de aprendizaje en las fábricas donde mujeres que ya lideran formen al resto de trabajadoras (PI Inditex, 2013).

Bankia mantiene una disputa con distintas instituciones sindicales, las cuales, han declarado la completa ineficiencia del PI que fue firmado en 2016, y que tenía como meta, la equidad entre los dos géneros en materia de promoción y desarrollo internamente. (Europapress, 2019).

Como podemos observar en la Tabla 3, encontramos diez empresas que no tienen publicado su PI (como se ha puntualizado anteriormente, no tienen obligación de publicarlo, solo de elaborarlo), estas son: Amadeus, Cellnex Telecom, CIE Automotive, Colonial, Grifols, IAG, MasMovil, Mediaset, Merlín Properties y Siemens Gamesa.

Amadeus no tiene su PI publicado. Esto se une a que en su Consejo, solo tiene dos mujeres entre un total de trece individuos. El último documento de la empresa que se aproxima en parte a su posible PI, aparece dentro de su informe anual de gobierno corporativo de 2017 en uno de sus múltiples apartados.

En otro escrito, llamado “compromiso con nuestros empleados” (2011), también parte de su informe corporativo, hace referencia a la presencia femenina en todos los ámbitos de



la empresa y diversas celebraciones apoyándolas. Como dato novedoso, comenta el aumento de ellas en al menos un 30% en el consejo, dejando mucho que desear al actual 15,3%.

Colonial se une a la lista de empresas sin PI publicados. Únicamente se puede acceder a su informe de Responsabilidad Social Corporativa (2018) que aparecen en su página web. No obstante, en septiembre de 2019 Colonial recibió un premio de Sostenibilidad otorgado por EPRA Best Practices Gold Award.

CIE Automotive, proveedor para el mercado de la automoción, tiene como único documento de libre acceso La Política general de Responsabilidad Social Corporativa de octubre de 2019, que entre sus objetivos aparece el mantenimiento de una comunicación fluida con los grupos de interés, o el cumplimiento de los derechos humanos en todos sus grupos, lo que se podría unir al 15% de mujeres en su Consejo, lo que arroja uno de los datos más bajos en igualdad de géneros.

Merlin Properties, al igual que la empresa de su mismo sector, Colonial, solo mantiene publicada su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa del año 2018. No obstante, la compañía tiene uno de los porcentajes más altos de presencia femenina en su Consejo, con más de un 35%.

### **5.3 INDICADORES DE IGUALDAD Y EMPRESAS DEL IBEX 35**

Una de las claves para identificar el progreso en términos de igualdad en las compañías, son los distintivos que reciben por determinadas instituciones u organizaciones. Estos galardones premian a las empresas que fomentan entornos inclusivos e innovación.

Las organizaciones que reciben este tipo de premios creen que la diversidad es una buena oportunidad para crecer y adaptarse a nuevos entornos, además de reconocer su positivo impacto económico.

Entre varios indicadores, se ha querido destacar tres muy relevantes en nuestro país. En primer lugar, el distintivo “Igualdad en la Empresa” creado en 2010, por parte del Ministerio de Igualdad que como en su página web oficial cita *“es una marca de excelencia que reconoce a las empresas y otras entidades que destaquen en el desarrollo*

*de políticas de Igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, mediante la implantación de planes de Igualdad”* (Igualdad en la Empresa, Ministerio de Igualdad, 2019). Este es convocado anualmente y tiene una vigencia de tres años.

No obstante, las entidades deben realizar un informe anual sobre las medidas que han llevado a cabo relacionadas con la igualdad y con el objetivo de una solicitud de prórroga de dicho distintivo. Actualmente son 148 empresas las que lo tienen y ocupa a casi 257.000 personas, las que aproximadamente el 45% son mujeres (Igualdad en la Empresa, Ministerio de Igualdad, 2019).

En segundo lugar, el distintivo ofrecido por Intrama, una compañía global especializada en el desarrollo para directivos y que lidera proyectos de diversidad e igualdad. Intrama recoge las treinta empresas españolas con mejores prácticas de diversidad e inclusión, un 90% de ellas son multinacionales, y analiza numerosos parámetros tales como edad, género, religión, entre otros.

Intrama apoya el talento del capital humano ya que este puede ser muy diverso y un fuerte elemento estratégico, es decir, una cultura de trabajo inclusiva como principal objetivo (Intrama informe de diversidad, 2020).

En tercer lugar, se ha seleccionado el indicador “Bloomberg gender equality-index”, creado por Bloomberg, una compañía internacional de noticias financieras. Dicho índice, es otorgado anualmente y su elaboración se basa en cinco parámetros (Compromiso RSE, 2020): cultura inclusiva, liderazgo femenino y promoción de talento, brecha salarial y campañas de valoración de la mujer y políticas de lucha contra el acoso laboral

En la convocatoria de 2020 han sido seleccionadas 325 empresas de 42 países distintos que están comprometidas a apoyar la igualdad de género a través del desarrollo de políticas, representación y transparencia (Bloomberg, About Index, 2020). Nueve de las treinta y cinco empresas del Ibex se encuentran en la última convocatoria (Expansión, 2020).

Varias son las empresas españolas que han conseguido alguno de estos distintivos. En la siguiente tabla, se puede observar cada empresa perteneciente al Ibex indicando la posesión de alguno de estos tres indicadores en el año 2020.

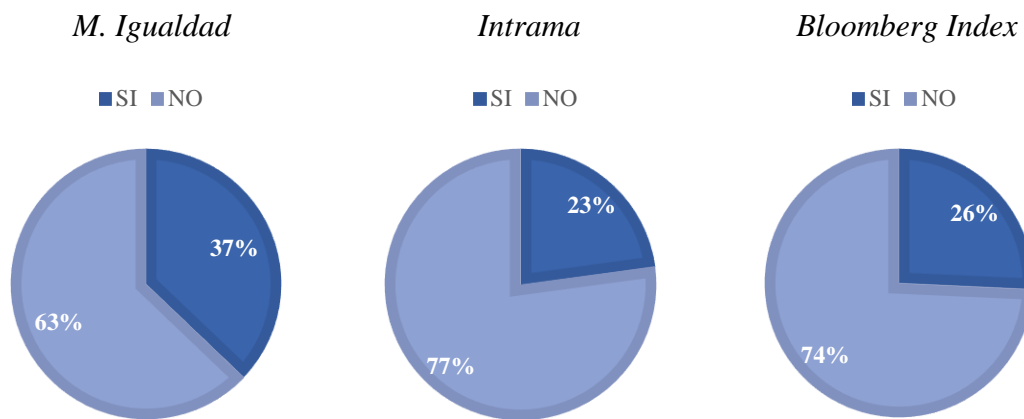
**Tabla 5. Distintivos conseguidos de cada empresa del Ibex 35 en 2020.**

	<b>M. Igualdad</b>	<b>Intrama</b>	<b>Bloomberg</b>
<b>ACCIONA</b>	SI	NO	NO
<b>ACERINOX</b>	NO	NO	NO
<b>ACS</b>	NO	NO	NO
<b>AENA</b>	NO	NO	NO
<b>AMADEUS</b>	NO	NO	NO
<b>ARCELORMITTAL</b>	NO	NO	NO
<b>B. SABADELL</b>	SI	NO	NO
<b>BANKIA</b>	NO	NO	SI
<b>BANKINTER</b>	NO	NO	NO
<b>BBVA</b>	SI	SI	SI
<b>CAIXABANK</b>	SI	SI	NO
<b>CELLNEX TEL.</b>	NO	NO	NO
<b>CIE. AUTOMOV.</b>	NO	NO	NO
<b>COLONIAL</b>	NO	NO	NO
<b>ENAGAS</b>	SI	NO	SI
<b>ENCE</b>	NO	NO	NO
<b>ENDESA</b>	SI	NO	SI
<b>FERROVIAL</b>	SI	SI	SI
<b>GRIFOLS</b>	NO	NO	NO
<b>IAG</b>	NO	NO	NO
<b>IBERDROLA</b>	NO	NO	SI
<b>INDITEX</b>	NO	NO	SI
<b>INDRA</b>	SI	SI	SI
<b>MAPFRE</b>	SI	NO	NO
<b>MASMOVIL</b>	NO	NO	NO
<b>MEDIASET</b>	NO	NO	NO
<b>MELIÁ HOTELS</b>	NO	NO	NO
<b>MERLÍNPROP.</b>	NO	NO	NO
<b>NATURGY</b>	SI	SI	NO
<b>RED ELÉCTRICA</b>	SI	SI	NO
<b>REPSOL</b>	SI	NO	NO
<b>SANTANDER</b>	SI	SI	SI
<b>SIEMENS GAM.</b>	NO	NO	NO
<b>TELEFÓNICA</b>	NO	SI	NO
<b>VISCOFAN</b>	NO	NO	NO

Fuente: páginas web oficiales de cada distintivo indicado.

Casi un 29% de las empresas poseen alguno de ellos, y el otorgado por el Ministerio de Igualdad es el que más compañías del Ibex recoge. Con la información superior se ha elaborado los siguientes diagramas para poder observar de manera visualmente rápida, la representación de estos indicadores entre las empresas del Ibex 35.

**Gráfico 7. Representación de cada distintivo por porcentajes de las empresas del Ibex 35 en 2020.**



Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 5.

## 6. CONCLUSIONES

En todas las áreas sociales, la lucha por la igualdad entre mujeres y hombres es prioritaria. Las mujeres constituyen la mitad de la fuerza laboral, por lo tanto, representan el 50% del talento profesional. Cada vez son más compañías las que son conscientes de la relevancia de esta distribución igualitaria pero, en realidad, este reparto en los puestos con mayor responsabilidad no está compensado entre ambos géneros.

Este Trabajo analiza la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35. En primer lugar, mediante la revisión de la literatura, se ha corroborado el beneficio que ha conllevado la incorporación de la mujer al mercado laboral. Al mismo tiempo, son muchas barreras las que perjudican el camino de las mujeres en su carrera profesional, haciendo hincapié en las lamentables condiciones de conciliación que deben asumir y que muchas veces solo han servido como una fachada que maquilla la realidad de muchas compañías.

Por otra parte, tras los estudios examinados en el marco teórico, se han determinado diversos obstáculos en la promoción profesional de las mujeres. Desde frenos autoimpuestos, como “el techo de cemento” (Chinchilla y León, 2005) o barreras, tanto internas, como los sectores de trabajo tradicionalmente de mujeres (Agut y Salanova, 1998), como externas, por ejemplo, la disminución de oportunidades de mejorar en sus carreras profesionales por la crianza de descendientes (Agut y Martín, 2007).

En segundo lugar, se hace referencia a la evolución de la presencia de la mujer en el mercado laboral, si bien el marco normativo establecido en estas últimas décadas no ha estado a la altura de semejante reto y finalmente ha quedado en segundo plano, hasta la llegada de la ley de Igualdad de 2007, que quiso levantar el interés de toda la sociedad. Uno de sus objetivos planteados era la representación de al menos un 30% de mujeres en los Consejos de Administración. Como se ha podido observar en este trabajo, la mayoría de compañías participantes del Ibex 35 en el año 2020 se alejan de esta realidad, a pesar del apoyo de las organizaciones con las políticas de gestión de la diversidad como por la legislación vigente.

En tercer lugar, los Planes de Igualdad de las empresas pertenecientes al Ibex arrojan progreso convertido en medidas que ayudan y mejoran el desarrollo profesional de sus trabajadoras, incluyendo a las directivas o personas con puestos de responsabilidad.

En cuarto lugar, de manera más gráfica, se ha constatado la diversidad en el contenido de estos documentos, que no reflejan una realidad positiva en todas las organizaciones del Ibex. La presencia igualitaria de ambos géneros no va de la mano con medidas novedosas o que han resultado beneficiosas en la lucha por la igualdad de género.

En resumen, ha llegado en el periodo en que las empresas son conscientes del potencial que se encuentra en la diversidad y la relevancia que conlleva el factor humano. No obstante, la clave se sigue encontrando en el desarrollo de políticas sociales o de conciliación, ya que las actuales se alejan de la realidad igualitaria deseada.

Una implicación importante derivada de los resultados obtenidos es que se deberían implementar medidas que favorecieran el acceso más fácil de las mujeres en los gobiernos corporativos de las empresas cotizadas en España.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### ARTÍCULOS E INFORMES:

Agut, S. y Martín, P. (2007): “Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica”, *Universidad de Sevilla. Apuntes de Psicología*, Vol. 25, nº 2, páginas 201-214

Agut, S. y Salanova, M. (1998). Mujeres y Trabajo: un reto para la investigación psicosocial. *Revista de Psicología Social*, Vol. 13, páginas 133-139.

Albert, R., Escot L., Fernández, J. A. Y Mateos de Cabo, R. (2008). Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas. *Biblioteca Nueva, Madrid*.

Amadeus It Group. (2011). Informe de Responsabilidad Corporativa de Amadeus. Compromiso con los empleados.

Amadeus It Group. (2017). Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas.

Atrevia e IESE. (2018). Informe Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. II Radiografía del mercado continuo al completo. VII Informe de Mujeres en el Ibex.

Bloomberg. About the index. (2020). Recuperado de <https://www.bloomberg.com/gei/about/>

Castaño Collado, C., De Fuentes Ruiz, P., y Laffarga Briones, J. (2009). Diversidad de género en puestos de responsabilidad. *El caso de las empresas del Ibex 35. Partida Doble*, Vol. 207, páginas 92 a 100.

Chinchilla, N. y León, C. (2004). Mujeres Directivas bajo el techo de Cristal. *IESE Business School (Insight)*.

CIE Automotive. (2019). Política de Responsabilidad Social Corporativa.

Colonial. (2018). Informe anual integrado. Responsabilidad Social.

Comisión Europea. (2012). Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por las que se establecen medidas afines. *Parlamento Europeo, Procedure 2012/0299/COD*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2006). Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. *Publicaciones de la CNMV*.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. *Publicaciones de la CNMV*.

Daily, C.M. y Dalton, D.R. (2003). Are Director Equity Policies Exclusionary?. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, páginas 415-432.

Fitzgerald, F. y Weitzman, M. (1992). Women's Career Development: Theory and Practice from a Feminist Perspective. *Adult Career Development*, Alexandria, The National Career Development Association, pp. 124-160.

Fundación CYD. (2018). Informe CYD 2018: Situación de la universidad española. *Fundación Crecimiento y Desarrollo*.

Grant Thornton. (2012). Women in Senior Management: Still Not Enough. *Grant Thornton International Business Report*.

Grant Thornton. (2019). Women in Business: Hacia un Avance Real. *Grant Thornton International Business Report 2019*.

Huertas, M. I. (2009). Las mujeres y la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas. *Aranzadi y Thomson Reuters, Madrid*.

Igualdad en la Empresa. (2019). Convocatorias del distintivo "Igualdad en la Empresa". Ministerio de Igualdad. Recuperado de <http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/convocaDIE/home.htm>

Igualdad en la Empresa. (2019). Convocatorias del distintivo "Igualdad en la Empresa". Ministerio de Igualdad. Recuperado de <http://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/home.htm>

Instituto de la Mujer (2008). Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración. *Ministerio de Igualdad y Asuntos Sociales*.

Instituto de la Mujer. (2007). Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa. Aspectos básicos. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007*.

Instituto Nacional de Estadística. (2015). Encuesta de Inserción Laboral de Titulados Universitarios en 2014. Avance de Resultados. *Notas de prensa* 957.

Intrama informe de diversidad. 2020. Recuperado de <https://www.intrama.es/informe-diversidad>

Kochan, T. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *MIT Sloan School of Management*.

Merlin Properties. (2018). Memoria Responsabilidad Social Corporativa.

Molero, F. (2009). Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad. Año 2006. *Estudios e investigaciones, Instituto de la Mujer, Madrid*.

Noland, M., Moran, T. y Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Peterson Institute for International Economics. Working Paper Series* 16-3.

ONU Mujeres. (2019). Generación Igualdad por los derechos de las mujeres y un futuro igualitario.

Poelmans, S., Chichilla, N. y Martí, I. (2003). Criterios de decisión en los procesos de selección en España ¿Se discrimina a la mujer?. *Fundación ADECCO Navarra*.

Pounder, J. y Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, núm 3, páginas 122-133.

PWC. (2015). Governing for the long term: Looking down the road with an eye on the rear-view mirror. *PWC's 2015 Annual Corporate Survey*.

Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. *BOE*, núm. 57, de 7 de marzo de 2019, páginas 21692 a 21717.

#### ARTÍCULOS DE PRENSA:

Acciona. (2019). Acciona se suma a la campaña de la ONU #escúchametambién por una sociedad libre de violencia de género.



Blog Bankinter. (2014). Entrevista a María Paramés, directora de Gestión de Personas de Bankinter: “La conciliación siempre es rentable para la empresa”.

Amparo Polo. (2018). La “Regla de Rooney” se impone en BBVA. Diario Expansión.

Colonial. (2019). European Property Investment Awards. Winner 2019. Premios Colonial.

Compromiso RSE. (2020). Recuperado de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/14-empresas-espanolas-incluidas-en-el-bloomberg-gender-equality-index/>

EuropaPress. (2019). UGT denuncia el “ineficiente” plan de igualdad de Bankia tras reorganizar el comité de dirección. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-ugt-denuncia-ineficiente-plan-igualdad-bankia-reorganizar-comite-direccion-20190129134752.html>

Expansión. (2020). Las empresas impulsan la igualdad de género. <https://www.expansion.com/empresas/2020/01/22/5e276642e5fdea72138b45c6.html>

Forbes. (2020). Why Women Don’t Always Support Other Women. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/01/21/why-women-dont-always-support-other-women/#4f2c70e33b05>

Indra Company. (2019). Indra renueva el Distintivo de Igualdad en la Empresa gracias a su compromiso con la diversidad.

Lucía Junco. (2018). Llega a las empresas españolas el directivo del bienestar. Diario Expansión.

Notas de prensa Santander. (2020). Banco Santander lidera el índice de Igualdad de Género de Bloomberg 2020.

Noticias Santander. (2017). Así son las empresas familiarmente responsables.

Sabadell Prensa. (2018). Banco Sabadell recibe el Distintivo de Igualdad en la Empresa. Banco Sabadell.

## LEGISLACIÓN:

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *BOE, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.*

Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. *BOE*, núm. 57, de 7 de marzo de 2019.